

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
Education and Development of Employees

Student: Petra Klausová
Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Libuše Bláhová

Ostrava 2010

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila pouze uvedenou literaturu.

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....

Petra Klausová

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretická východiska přístupu k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců v organizaci.....	3
2.1. Historický vývoj řízení lidských zdrojů	3
2.1.1. Pojetí a význam řízení lidských zdrojů	4
2.2. Lidský kapitál	6
2.3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	8
2.3.1. Proces učení / vzdělávání a rozvoje	9
2.4. Systém podnikového vzdělávání pracovníků	12
2.5. Systematické podnikové vzdělávání pracovníků	14
2.6. Identifikace potřeby vzdělávání	14
2.6.1. Konzultace se zainteresovanými stranami	15
2.6.2. Specifikace potřeb vzdělávání.....	15
2.6.3. Definování cílů vzdělávání a kritérií pro hodnocení	16
2.7. Plánování podnikového vzdělávání pracovníků.....	17
2.7.1. Určení předpokládaných nákladů	17
2.8. Metody vzdělávání	18
2.8.1. Formální a neformální vzdělávání.....	18
2.8.2. Metody používané ke školení na pracovišti	20
2.8.3. Metody používané ke školení mimo pracoviště	21
2.8.4. Metody utříděné dle aktivity posluchače	22
2.8.5. Oblasti podílející se na rozvoji zaměstnanců	24
2.9. Vlastní realizace vzdělávacího programu	25
2.10. Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu	25
3. Charakteristika společnosti.....	27
3.1. Historie	28

3.1.1. Technické vybavení výroby EPS	28
3.1.2. Technické vybavení výroby EPP	29
3.2. Produkty	29
3.2.1. Obaly a technické díly z EPS	30
3.2.2. Životní prostředí	30
3.2.3. Obaly a technické díly z EPP	30
3.3. Vývoj a podpora mateřské společnosti.....	31
3.4. Strategie firmy MORApplast s. r. o.	31
3.4.1. Vývoj personální a organizační struktury	32
3.5. Hospodářské výsledky.....	33
4. Analýza přístupu ke vzdělávání a rozvoji v organizaci.....	34
4.1. Systém vzdělávání ve firmě	34
4.2. Školení v roce 2009	36
4.3. Identifikace potřeby vzdělávání	36
4.4. Plánování vzdělávání měkkých dovedností	36
4.4.1. Návrh oblastí školení na základě výstupu z development centra.....	37
4.5. Realizace	40
4.6. Vyhodnocení vzdělávacího procesu.....	40
4.6.1. Analýza dotazníkového šetření	41
4.6.2. Interpretace získaných výsledků získaným dotazníkovým šetřením	41
5. Návrhy a doporučení	47
6. Závěr.....	49
Seznam použité literatury	50

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

1. Úvod

Má bakalářské práce se vztahuje na oblast lidských zdrojů, které jsou pro organizaci v současné době velmi důležité a jejich úloha stále roste. Konkrétně jsem se zaměřila na „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“. Důvod, proč jsem si vybrala toto téma, je jeho aktuálnost a také rostoucí zájem každého jedince se zdokonalovat, dosahovat kvalitních a nejlepších pracovních výsledků a výkonů.

Konkurence firem, s podobným předmětem podnikání, bude na trhu i v budoucnu, ale jejich odlišnost a výhoda bude posuzována právě podle úrovně lidského potenciálu, o který bude velký zájem mít jej právě ve vlastních řadách.

Aby lidé přinášeli organizaci přidanou hodnotu, musí být správně získávání, vybírání, motivování, odměňování a především dobře vzdělávání a rozvíjení pro dosahování právě takových výsledků, jakých se po nich požaduje.

Investice do vzdělávacího procesu přináší spoustu výhod nejen firmě, ale také samotnému jedinci. Člověk se učí zkrátka celý život, počínaje studiem ve škole, ze získávání zkušeností během života a v neposlední řadě v zaměstnání. Součástí učení se je vzdělávání a rozvoj. Vzdělávání je nepřetržitý proces a rozvoj procesem vývojovým.

Spousta organizací v dnešní moderní době nepředpokládá, že člověk disponuje právě takovou kvalifikací a odborností, jakou organizace potřebuje, proto se mnoho z nich snaží své zaměstnance vzdělávat a rozvíjet již od nástupu a v průběhu zaměstnání pomocí různých vzdělávacích kurzů, programů, center nebo školících firem, které nabízejí zaškolení zaměstnanců v konkrétní oblasti. U takových organizací si zaměstnanci můžou sami zažádat, jaký kurz by chtěli absolvovat, avšak některé jsou povinné. Takový typ školení vybírají a zadávají školící pracovníci. Částečně se tak zamezí, či předejde problémům, které by mohly ohrozit firmu.

Společnost, kterou jsem si vybrala ke své bakalářské práci, svůj školící systém již má částečně zavedený, i přesto jsem byla nápomocná u zdokonalování dalšího vzdělávacího procesu, u kterého jsem případně mohla navrhnout změny nebo doporučení. Firma MORApplast s. r. o. sídlí v Odrách, od roku 2002 se zabývá výrobou technických dílů a obalů z expandovaného polystyrenu a expandovaného polypropylenu.

Cílem mé bakalářské práce je identifikace současného stavu a na jeho základě formulování návrhů a doporučení pro zefektivnění vzdělávacího procesu ve firmě MORApplast s. r. o.

2. Teoretická východiska přístupu k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců v organizaci

2.1. Historický vývoj řízení lidských zdrojů

Historicky nejstarší počátky vývoje koncepce personální práce byly označovány spíše jako služba zahrnující v hlavním případě administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, s poskytováním, uchováváním informací týkajících se zaměstnanců a poskytnutím řídicím složkám podniku dokumenty a informace o svých lidech. Později se užívalo označení „personální administrativa“.

Již před druhou světovou válkou se, v podnicích orientovaných především na rozmach v zahraničí a snahu o eliminaci konkurence, začalo uplatňovat zcela odlišné pojetí personální práce. Dosažení takovýchto cílů vedlo k využívání konkurenčních výhod a v neposlední řadě k tvoření motivovaných pracovních kolektivů v podniku. Vedení podniku si začalo uvědomovat, že hlavním zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. V důsledku toho se začala uplatňovat aktivní role personální práce, což ve skutečnosti vystihuje „personální řízení“. I přes velký posun zůstala personální práce spíše orientována na vnitropodnikové problémy spíše s charakterem operativního řízení.

V průběhu 50. a 60. let 20. století docházelo k tvorbě již současné koncepce personální práce, tj. skutečné „řízení lidských zdrojů“. Prostřednictvím tohoto termínu se vystihuje důležitost a význam člověka jako nejpodstatnějšího ve výrobním vstupu. Vývoj personální práce se uchyluje od administrativních činností k činnosti koncepční, skutečně řídicí.

Dnešní pojetí řízení lidských zdrojů dále jen ŘLZ se orientuje na dlouhodobé aspekty, vnější faktory, fungování pracovní síly, sociální rozvoj organizace, legislativu apod. Personální práce dnes není v rukou jen samotných personalistů, ale stává se součástí práce vedoucích pracovníků, převážně z řad liniových či provozních manažerů a důležitou roli hraje vrcholové vedení. Koubek (1995)

Historický vývoj ŘLZ podle Kaňákové, Bláhy, Babicové (2000) je rozdělen podobně jako u Koubka na 3 etapy. Ve 2. etapě se v literatuře od Koubka setkáváme s termínem „organizační chování“. Jedná se o koncept zaměřený na organizaci jako celek a také na

vnímání lidských zdrojů jako aktiva, než na vnímání pracovníků, kteří jsou pouhým nákladem pro organizaci.

1. Personální práce (19. století) – začíná se prosazovat koncept pečovatelského přístupu k pracovníkům, první sociální pracovníci se zaměřují na sociální péči o zaměstnance zkvalitněním nelidských pracovních podmínek, jako jsou administrativní dokumenty pro pracovní předpisy, bezpečnost práce, výběr pracovníků, jejich odměňování apod. Již v této etapě bylo upozorněno na význam lidského činitele a spekulovalo se o rozvoji morálního a sociálního charakteru každého pracovníka s tím, že s výkonností organizace úzce souvisí spokojenost zaměstnanců. Personální práce je orientovaná na vnitřní strukturu organizace.
2. Personální řízení (40. - 70. léta 20. století) – vedle technického či ekonomického řízení došlo ke zvýšení významu i v řízení personálním, kde dochází k propojování personálních činností, personalisté získávají novou sociální dovednost vyjednávat, je kladen důraz na získávání, vyhledávání, přípravu, výcvik pracovníků apod.
3. Řízení lidských zdrojů (80. léta 20. století) – s novým pojetím personálního řízení přichází americký management do Evropy a to s ŘLZ. Odborná literatura obsahuje spoustu diskuzí, témat a odlišných názorů k tomuto konceptu, avšak jejich názory nejsou pro tuto práci nijak podstatné. Nicméně pro koncept ŘLZ je klíčové vnímat člověka jako nedílnou bytost s vlastním očekáváním a vlastními potřebami. Znamenalo to přejít od pouhého vysvětlování ke konkrétním motivačním nástrojům v rámci jednotlivých personálních činností.

Odlišnost pojetí historického vývoje v uvedené literatuře je znát, avšak ve výsledku dojdeme k podobným závěrům, jak se vlastně ŘLZ zrodilo. Koubek (1995) podle mého názoru logičtěji popisuje význam jednotlivých pojmů, včetně jejich historických návazností, Kaňáková, Bláha a Babicová (2000) popisují vývoj ŘLZ z více pohledů a klade se zde velký důraz na organizaci jako celek.

2.1.1. Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

Často se setkáváme s termíny jako personalistika, řízení lidských zdrojů a další, které jsou v praxi označovány za synonyma, ale ve skutečnosti rozlišují rozdílné vývojové etapy viz

kap. 2.1. Základní podmínkou zdárné organizace je uvědomění si významné hodnoty lidských zdrojů a jejich řízení, protože právě řízení určuje jejich úspěšnost nebo neúspěšnost. Způsob, jakým podnik rozhoduje o řízení lidských zdrojů, je pouze na něm, ať už jde o strukturu, rozsah, pracovníky apod.

Fungování organizace zabezpečují v podstatě 3 nejvýznamnější zdroje, bez kterých by se nedokázalo vše propojit, shromáždit, užít do chodu, či využívat. Mezi ně patří materiální zdroje, finanční zdroje a v neposlední řadě lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na základní metody a postupy prosazované v personálních činnostech, přesněji v podnikové a vzdělávací sféře. Je kladen důraz na kooperaci morálního vztahu partnerství zaměstnanec – zaměstnavatel.

Hlavním úkolem podnikového řízení je neustálé shromažďování, propojování a využívání právě již zmiňovaných 3 zdrojů, ale také zaměřování na vše, co se vztahuje na člověka v pracovním procesu, konkrétně jeho získávání, fungování, vykonávání, využívání, organizování a propojování činností, výsledků práce, vztahů k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům, jeho pracovního chování, či pracovních schopností, avšak také jeho sociálního a personálního rozvoje a osobního uspokojení z vykonané práce.

Zásahy státu do řízení lidských zdrojů by měly sloužit pouze pro případné řešení konfliktů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a snažit se nepoškodit ani jednu ze zúčastněných stran Koubek (1995).

Řízení lidských zdrojů je podle Armstronga (2007) strategický a logický přístup k řízení organizace právě za pomoci lidí, kteří směřují individuálně nebo kolektivně k splnění cílů organizace. Konkrétně se plnění cílů týká oblasti efektivnosti organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnaneckých vztahů a v neposlední řadě oblasti uspokojení rozdílných potřeb.

- *Efektivnost organizace* – strategie řízení lidských zdrojů má za cíl zlepšovat efektivnost organizace pomocí postupů v oblastech řízení znalostí, talentu a vytvářet tak dobré pracoviště se vzájemně propojenými hodnotami všech zúčastněných. Nicméně dalším cílem je také soustavné produkování a zdokonalování vztahů se zákazníky.
- *Řízení lidského kapitálu* – úspěšnost podnikání organizace závisí především na lidech, kteří v ní pracují a představují tak lidský kapitál organizace, za nějž lze považovat

patřičné bohatství organizace, avšak udržení si takové stavu představuje nemalou investici. Cílem řízení lidských zdrojů organizace je získat, udržet si potřebnou pracovní sílu, předvídat budoucí potřeby pracovníků. Avšak přispět k cílům organizace svými pracovníky, požaduje poskytování učení a soustavného rozvoje.

- *Řízení znalostí* – pojednává o procesech získávání, vytváření, sdílení znalostí a dovedností, jejichž cílem je podpora rozvoje podniku. Potřebné specifické znalosti a dovednosti jsou výsledkem učení uskutečňovaných v organizaci.
- *Řízení odměňování* – ŘLZ se v této oblasti snaží o zvyšování motivace, pracovní oddanosti tak, že hodnocení a odměňování lidí odpovídá tomu, co dělají, jakých výsledků dosahují, včetně úrovně dovedností a schopností získaných předem nebo v průběhu práce.
- *Zaměstnanecké vztahy* – cílem je udržování vztahů pracovníků a jejich vedení v souladu, respektive vytváření atmosféry, ve které se každý zúčastněný cítí dobře.
- *Uspokojení rozdílných potřeb* – v této oblasti je hlavním cílem řízení lidských zdrojů tvorba podnikové politiky, pomocí níž se dosáhne uspokojení potřeb všech zainteresovaných stran v podniku (od managementu, až po různorodé pracovní síly).

2.2. Lidský kapitál

Lidé svými znalostmi, dovednostmi tvoří lidský kapitál a intelektuální kapitál zároveň. Vzájemným rozšiřováním a prohlubováním svých znalostí a dovedností lidé vytváří společenský kapitál a tím dochází k vytváření organizačního kapitálu. Armstrong (2007):

- *Lidský kapitál* – tento termín bere v úvahu veškeré lidské schopnosti, ať už vrozené či získané během života, vlastnosti, inteligenci, zkušenosti, dovednosti apod. Veškeré rysy lidského kapitálu, které se mohou investováním rozšířit, tvoří lidský kapitál. Avšak aby jedinci svými znalostmi, dovednostmi... vytvářeli podniku přidanou hodnotu, je nutné zaměřit pozornost na nástroje získávání, uchovávání, a rozvíjení lidského kapitálu,

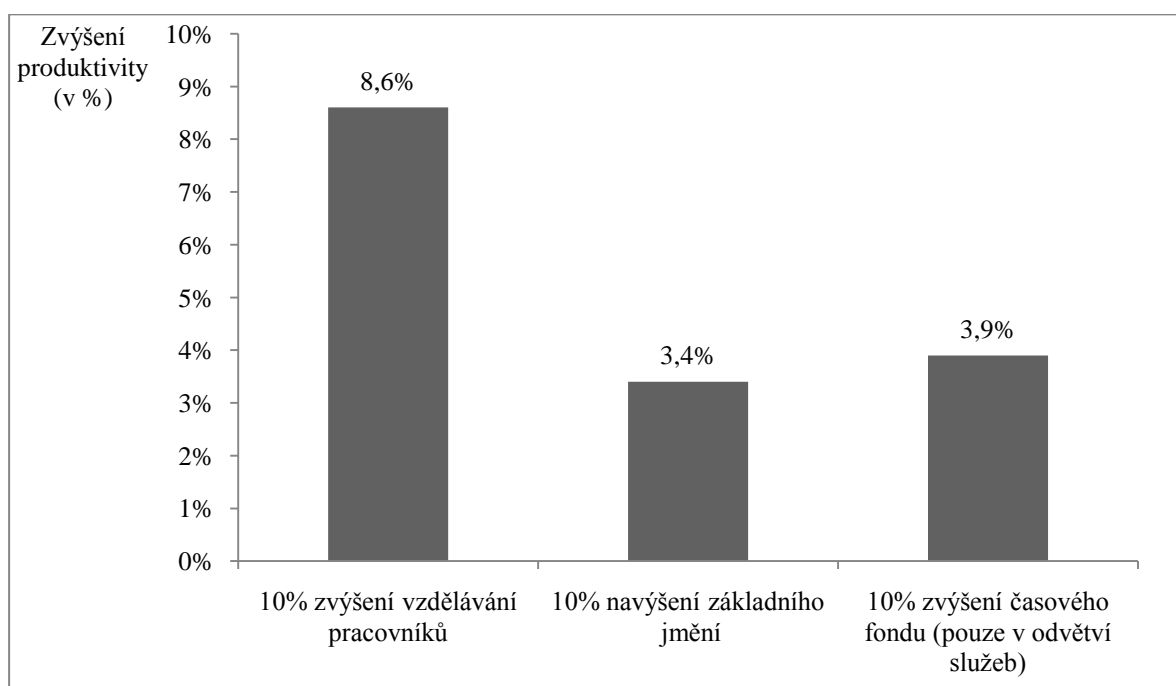
kterým tito jedinci oplývají, protože právě oni jsou bohatstvím výkonné organizace. Někdy jsou lidé v organizaci nesprávně považováni za její jmění nebo její vlastní stroje, což poškozuje lidi tím, že jsou zařazováni do materiálové kategorie.

- *Intelektuální kapitál* – je označován jako toky znalostí, které má organizace k dispozici. Za toky jsou považovány nehmotné či hmotné zdroje související s lidmi společně, které tvoří celkovou hodnotu podniku.
- *Společenský kapitál* – tvoří znalosti ze sítě vztahů uvnitř i mimo organizaci. Společenský kapitál dává možnost pracovníkům pracovat společně, efektivně a udržovat je pohromadě, jako nějaký tmel.
- *Organizační kapitál* – jsou znalosti, které organizace skutečně vlastní, a které jsou uchovávány v databázích, manuálech apod.

Teorie lidského kapitálu se zaměřuje především na přidanou hodnotu, kterou lidé přispívají organizaci. Lidé se zde považují za určité jmění, aktiva a bohatství, do kterého je nezbytné investovat, protože se taková investice organizaci často vyplácí.

Trvalých konkurenčních výhod podnik dosáhne tehdy, jestliže má k dispozici soubor lidských zdrojů (výhod lidského kapitálu), který soupeřům chybí nebo jej nedokážou nahradit či napodobit. Za výhodu lidského kapitálu z konkurenčního hlediska se považují vysoce ceněné dovednosti, znalosti apod.

Walker a kol. (2003) nahlíží na pracovníky jako na ceněná aktiva. Posun během posledních pěti let je směřován na zaměstnance, kteří jsou nezávislými investory svého lidského kapitálu, jejich rozhodování je do značné míry svobodné, zda a nakolik se budou chtít v podniku angažovat. Znalosti vycházející z pracovníků tvoří nejvýznamnější přínosy organizace. Investice do vzdělávání přináší jednoznačně vyšší produktivitu, než navýšení kapitálu nebo časového fondu pracovníků viz Obr. 2. 1.



Obr. 2.1. Schéma produktivity pracovníků dle Walkera a kol. (2003)

Vzdělávání a rozvoj lidí pro zaměstnavatele představuje sice nemalou investici, avšak jsou určitým nástrojem, jak získat, udržovat a rozvíjet lidský kapitál. U takové to investice zaměstnavatel předpokládá její návratnost v podobě zlepšení výkonu, flexibility, produktivity, schopností, znalostí a dalších, které se mohou považovat za určité klíčové faktory schopné rozhodnout o tom, jestli organizace bude prosperovat. Pro organizaci je tedy nezbytné investovat do lidského kapitálu pomocí různých programů na podporu vzdělávání, rozvoje a talentu. Cílem takovéto investice do tohoto nejdůležitějšího bohatství organizace je především získat konkurenční výhodu, kterou soupeři nedisponují. Armstrong (2007)

2.3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V současné moderní době se požadavky na znalosti a dovednosti neustále mění. Aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. Pouhá příprava na povolání nestačí. Formování pracovních schopností, dovedností a znalostí se stává celoživotním procesem.

Významnou součástí celkové strategie a politiky firmy je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Rozvoj znalostí a dovedností je prospěšný samotné organizaci, ale i pro zaměstnance. Pro organizaci je důležité vzít v potaz, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představuje především investice a zaměstnaneckou výhodu.

Otázkou pro mnohé organizace zůstává, co by měli lidé ve firmě znát, umět v souvislosti s rozvojem vzdělávání, aby se firma stala konkurenceschopnou. Především je důležité vytvořit ve firmě podmínky pro rozvoj jejich lidí prostřednictvím učení se ze zkušeností a z práce.

Vedle plánovaného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců existují také další oblasti, které se orientují na vzdělávání ve firmě, jsou jimi explicitní a tiché znalosti. Tyto dvě základní skupiny znalostí jsou další z možností, jak rozvíjet znalostní potenciál lidí ve firmě. Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005):

- *Explicitní znalosti*, lze je formalizovat, jedná se v podstatě o informace, které lze přenášet, uchovávat, jako např. standardní operační postupy, fakta o nákladech, prodeji, manuály apod.
- *Tiché znalosti*, jsou to znalosti, které nelze formalizovat, jelikož se jedná o znalosti velmi osobní a velmi důležité pro firmu k rozvoji a inovaci. Přenášení tichých znalostí záleží především na vztazích mezi lidmi a komunikaci. K takovému vzdělávání dochází vždy, když někdo z firmy za někým přijde pro radu, ten ho vyslechne a zná-li odpověď, tak ji sdílí. Neformální znalosti, získávané zúčastněným pozorováním a ze zkušeností, činí jedince mimořádně kvalitním. Tyto znalosti jsou mnohdy tím faktorem, který organizace považují za kvalitní a vyhledávají je proto, že je to činí producentem jedinečných hodnot.

2.3.1. Proces učení / vzdělávání a rozvoje

„Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení / vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost, adaptibilita a zaměstnatelnost. Jde tedy o rozhodující podnikový proces jak v ziskových, tak neziskových organizacích.“ Armstrong (2007, str. 444).

Složky procesu učení / vzdělávání a rozvoje jsou podle Armstronga (2007) rozděleny na učení se, vzdělávání, rozvoj a odborné vzdělávání:

- *Učení se* – na základě zkušeností a praxe dochází v životě k neustálým změnám v chování.
- *Vzdělávání* – rozvoj vědomostí, znalostí a hodnot ve všech oblastech života.
- *Rozvoj* – realizace osobních schopností a potenciálu zprostředkováním vzdělávacích akcí a praxí.
- *Odborné vzdělávání (výcvik)* – plánované formování chování prostřednictvím učení, vzdělávacích akcí, programů apod., pomocí kterých jedinci dosahují požadované úrovně znalostí, dovedností a schopností pro efektivní vykonání práce.

V oblasti vzdělávání se setkáváme s mnoha pojmy, jejichž interpretace je v různých knihách a u různých autorů poněkud odlišná. Kaňáková, Bláha, Babicová (2000) proces učení a formování pracovních schopností a dovedností člení, na rozdíl od Armstronga, který je člení na čtyři, pouze na tři oblasti:

- *oblast vzdělávání,*
- *oblast kvalifikace (odborná příprava),*
- *oblast rozvoje.*

Oblast vzdělávání zahrnuje aktivity mířící k rozvoji dovedností, znalostí, schopností a hodnot, vede k pochopení myšlenek, názorů ve společnosti, ve které lidé žijí a mají možnost oni sami přispět k rozvoji společnosti. Vzdělávání se netýká pouze mladých lidí, ale je orientováno na jakoukoliv věkovou skupinu. Vzdělání zahrnuje získání jazykových a jiných dovedností, jež tvoří základ pro komunikaci, učení se a rozvoj osobnosti.

Do oblasti kvalifikace jsou zahrnuty aktivity související se zaměstnáním. Ke zlepšení výkonu na pracovním místě je potřeba získávat ty správné znalosti a dovednosti pomocí různých školení a výcviku prováděných organizací nebo školicím centrem apod.

Koubek (1995) ke kvalifikaci uvádí označení, které se ve světě vžilo termínem *training*. Training obsahuje procesy přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností k určitému povolání a jejich aktualizace. Kvalifikací rozumíme orientaci na zaměstnání se základní přípravou na povolání, doškolováním, prohlubováním kvalifikace, případně přeškolováním. V rámci formování pracovních schopností se podniky účastní v plné míře při orientaci pracovníků, doškolování a případném přeškolování pracovníků. Vše je uskutečňováno z iniciativy podniku.

Oblast rozvoje podle Kaňákové, Bláhy, Babicové (2000) se zabývá získáváním širšího rozsahu znalostí a dovedností, jež mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální kariéry a také cílů podniku. Lze říci, že v zahraničí je rozvoji zaměstnanců, zejména pak řídicím pracovníkům, přikládán větší význam, než je tomu u nás.

Koubek (1995) dále považuje za součást rozvoje nejen oblast formování pracovních schopností, ale také formování sociálních vlastností a formování osobnosti jedince. Rozvoj je tedy více orientován na kariéru pracovníka, než právě na vykonávanou práci. Dochází více k formování pracovního potenciálu, než ke kvalifikaci samotné. Rozvoj formuje již zmíněnou osobnost jedince, která významně přispívá ke zlepšování mezilidských vztahů v podniku. V oblasti rozvoje se ukazuje individuální iniciativa lidí za nesmírně důležitou. V neposlední řadě vede rozvoj nejen ke zvyšování pracovního výkonu a flexibility, ale také ke zvyšování šance každého jedince uplatnit své pracovní možnosti v podniku i mimo něj.

Za povšimnutí stojí v poslední době zájem podniků o nejrůznější rozvojové akce, jakými jsou jazykové vzdělávání, vzdělávání v oblasti vedení lidí, komunikace, kursy práce na obsluhu osobních počítačů apod. Tímto podnikovým vzděláním nemusí docházet k efektivnosti podniku, ale přispívá ke zlepšování životních podmínek zaměstnanců, což může mít bezprostředně kladný dopad na jejich pracovní výkon. Většinou jsou v podniku nastaveny podmínky ke vzdělávání po pracovní době a náklady celé nebo zčásti hradí podnik sám.

2.4. Systém podnikového vzdělávání pracovníků

Systém podnikového vzdělávání pracovníků, jak již z názvu vyplývá, se týká osob, jež jsou u organizace v pracovním poměru.

Do systému podnikového vzdělávání patří vzdělávací aktivity, jimiž jsou orientace, doškolení, přeškolení a profesní rehabilitace. Mimo systém podnikového vzdělávání stojí základní příprava na povolání, která zastává významnou část života každého z nás. Koubek (1995):

- *Základní příprava na povolání* – takový to typ přípravy se děje většinou mimo podnik, anebo v rámci povinné školní praxe uskutečňované v podnicích, netýká se pracovníků (personálu) a stojí mimo systém podnikového vzdělávání pracovníků.
- *Orientace* - jde o vynaložené úsilí se co nejrychleji přizpůsobit podniku, pracovnímu kolektivu i práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkování dostupných informací, znalostí a dovedností.
- *Doškolení* – prohlubování kvalifikace pokračováním odborné přípravy ve svém oboru. Pojednává o přizpůsobení se novým požadavkům, znalostem, schopnostem a měnícím se podmínkám v podniku např. pro potřeby nové technologie, výroby apod. Je důležité brát na vědomí, že doškolení pracovníkům pomáhá zlepšit pracovní výkon, a tudíž i prosperitu organizace. Považuje se za nástroj, který zvyšuje šance konkurenceschopnosti pracovníků jak v podniku, tak mimo něj.
- *Přeškolení* – rekvalifikací se rozumí takové formování pracovních schopností člověka, které směřují k osvojení si nového povolání. Rekvalifikaci lze možno rozdělit na plnou a částečnou.
- *Profesní rehabilitace* – pojednává o zvláštním druhu rekvalifikace, směřující k opakovanému zařazení pracovníka na jiné pracovní místo v rámci podniku, z důvodu jeho zdravotního stavu, který mu brání současnou práci vykonávat.

Organizace, které mají zájem své zaměstnance dále rozvíjet a posilovat jejich cílevědomý kvalifikační růst, to s nimi myslí opravdu vážně. Je důležité si uvědomit, že konkurenceschopnými se organizace stávají především rozvojem svých zaměstnanců.

Efektivní systém podnikového vzdělávání usnadňuje řízení změn, dochází ke zvyšování provozní flexibility, angažovanosti, oddanosti zaměstnanců a v neposlední řadě nabízí zákazníkům kvalitní úroveň poskytovaných služeb. Koubek (1995)

Jelikož existují i bariéry, je nutné podotknout, že systém podnikového vzdělávání nemusí být vždy rozvíjen. Hlavním důvodem je nákladnost vzdělávání. Kaňáková, Bláha, Babicová (2000)

Během posledních let si vedení v mnoha podnicích začíná uvědomovat důležitost podnikového vzdělávání a rozvoje, a také to, že nejde jen o investice bez přínosu. Do budoucna lze snad předpokládat podnikové vzdělávání ve všech organizacích, anebo aspoň ve většině z nich.

Koubek (1995) ve své knize uvádí, že do systému vzdělávání pracovníků spadá personální útvar či zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, všichni vedoucí pracovníci a také odbory. Podnikové vzdělávání je personální činností, která je úzce spjata se spoluprací podniku s externími či mimopodnikovými vzdělávacími odborníky či institucemi. Podniky přistupují k podnikovému vzdělávání s různou intenzitou, v závislosti na personální politice a podnikové personální strategii. Někteří se uchylují k podnikovému vzdělávání pracovníků až tehdy, když už je to bezpodmínečně nutné. Avšak na druhé straně existují podniky, většinou ve vyspělých zemích, které věnují vzdělávání svých pracovníků trvalou pozornost.

Podle mého názoru je důležité vůbec zvolit cestu podnikového vzdělávání v organizacích a najít optimální volbu k řešení tohoto problému (procesu) např. pomocí vzdělávacích institucí, školících zařízení apod. Nevidět tento proces pouze jako velkou finanční zátěž pro podnik, ale uvědomit si také rostoucí význam podnikového vzdělávání pro podnik samotný.

2.5. Systematické podnikové vzdělávání pracovníků

Podnikové vzdělávání pracovníků funguje tehdy, pokud jde o dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále opakující se cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Cyklus vzdělávání obsahuje základní kroky, které jsou dále popsány a rozepsány. Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby formování pracovních schopností pracovníků podniku (identifikace potřeby vzdělávání). Následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se školení bude týkat, oblastí, obsahu, metod školení apod. Třetí fáze cyklu je vlastní proces školení, tedy realizace vzdělávacího procesu. Jelikož podnikové vzdělávání pracovníků bývá dosti nákladnou záležitostí, musí podnik zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se přitom osvědčily metody použité ke vzdělávání pracovníků. Následující fází je vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. V této fázi se objevují skutečnosti, ke kterým se pak přihlíží v dalším cyklu, především pak ve fázi identifikace potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání.

2.6. Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání vychází z posouzení situace ve firmě. Při určování vzdělávacích potřeb se musí pečlivě zvažovat, zda k řešení určitého problému lze přispět školením, anebo se jedná o problém, který pouze vyžaduje řešení změnou určitých pravidel, postupů, pravomocí apod.

Dle Armstronga (2007) by měly podnikové plány a plány lidských zdrojů směřovat také na potřebu znalostí a dovedností, které bude organizace v budoucnu potřebovat, a s tím spojenou potřebu vhodných lidí s těmito ukazateli. Konkrétnější plány se mohou týkat výstupů programů vzdělávání v podobě lidí s konkrétními nebo kombinovanými dovednostmi. Je podstatné provádět průzkum potřeby vzdělávání např. ze zkoumání a posuzování pracovního výkonu, vnitropodnikové komunikace, ale také komunikace s vnějšími zdroji apod. za účelem poznat podnikové a skupinové potřeby vzdělávání a výcviku.

Potřeba vzdělávání se signalizuje také v případech, kdy chce organizace v budoucnu provést změny v pracovních postupech, dochází k prosazování TQM, ztráta trhu, fúze, zavádění nových technologií, zlepšování pracovních podmínek atd.

2.6.1. Konzultace se zainteresovanými stranami

Kaňáková, Bláha, Babicová (2000) uvádějí, že k určení tohoto kroku je zapotřebí provést konzultaci s útvary a osobami v organizaci, jejichž podpora pro vzdělávání je velmi důležitá a pro organizace velmi podstatná. Záleží na každém podniku, co od vzdělávacího programu očekává.

V praxi se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z podnikového informačního systému, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle se jedná o tyto tři skupiny údajů, které uvádí publikace Koubek, Hüttlová, Hrabětová (1996) a publikace Kaňáková, Bláha, Babicová (2000):

1. Celopodnikové údaje, tj. údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba) atd. Další významné údaje jsou o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, využívání kvalifikace a pracovní doby, o nemocnosti a pracovní úrazovosti.
2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti), ale i informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod.
3. Údaje o jednotlivých pracovnících, tedy údaje, které je možné získat např. ze záznamu o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělávání, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamu o pohovorech s pracovníkem či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků.

2.6.2. Specifikace potřeb vzdělávání

Předchozí získané údaje umožňují vytvořit si přehled o současné a potenciální disproporci mezi kvalifikací a vzděláváním pracovníků podniku na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé.

Na základě těchto údajů lze provést analýzu potřeb vzdělávání pracovníků podniku. Obvykle se používá jedné nebo více z následujících metod. Koubek, Hüttlová, Hrabětová (1996):

- Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popřípadě přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených.
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.
- Analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty atd.

Analýza problémů se zaměstnanci je dalším faktorem pro podnikové vzdělávání. Např. neuspokojivé chování mezi zaměstnanci, špatná motivace, nadměrná absence apod.

Oblast povinného školení vyplývající ze závazných předpisů a jejich změn a ze zajišťování systému řízení jakosti, taktéž vyvolává nutnost provádět vzdělávání ve firmě, např. specializovaná příprava pro zajištění jakosti. Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005)

2.6.3. Definování cílů vzdělávání a kritérií pro hodnocení

Úkolem manažera je dále si promyslet cíle vzdělávacího programu, tedy co se mají účastníci vzdělávání naučit a co by měli po absolvování programu umět. Určení cílů pro manažera představuje sice časovou náročnost, ale má také své výhody jako např., že cíle umožňují konkretizovat obsah vzdělávání, pomáhají nám stanovit hodnotící kritéria apod. Cíle jsou také určitým podkladem pro určení nároků na školitele. Formulace cílů může mít i své nevýhody. Školitelům dělají problémy přesně stanovené cíle, specifikace cílů může vést k malé flexibilitě programu apod.

Cílem vzdělávání je určení, kdo budou posluchači, co se mají naučit a co by měli umět po skončení vzdělávacího programu. Cíle se zejména vztahují ke znalostem (definovat, porozumět, aplikovat, řešit), dovednostem (dovednosti neverbální komunikace, poskytování

zpětné vazby, práce s počítačem) a postojům (změna postojů k..., tvorba kladných postojů k...). Dalším z mnoha úkolů manažera je promyslet a připravit podnikové vzdělávání na základě vzájemné domluvy se zaměstnanci, také stanovit cíle, které by měli účastníci umět po zvládnutí vzdělávacího programu Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005).

2.7. Plánování podnikového vzdělávání pracovníků

Při vytváření vzdělávacího programu je třeba program naplánovat a zorganizovat. Již v předchozí fázi identifikace potřeby se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny návrhy se postupně upřesňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se pak dále specifikuje na vymezené oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, určuje obsah vzhledem k cílům, zahrnuje přípravu materiálů pro výuku, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se to bude týkat, metody a prostředky školení a v neposlední řadě časový plán školení a určení předpokládaných nákladů. Dobře vypracovaný plán by měl odpovídat na následující otázky:

jaké školení má být zabezpečeno?

komu?

jakým způsobem?

kým?

kdy?

kde?

za jakou cenu (s jakými náklady)?

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání. Koubek, Hüttlová, Hrabětová (1996)

2.7.1. Určení předpokládaných nákladů

Součástí plánování vzdělávacího programu je nezbytné provést kalkulaci předběžných nákladů, která by měla zahrnovat prostředky, jako jsou zařízení (pronájem prostoru, telefony,

technika), materiály (tisknutí materiálů, videozáznamy, testy), personál (organizátoři, programátoři, lektori), vývoj vzdělávacího programu a jeho hodnocení (počet hodin, cestovné), posluchače (doprava, ubytování, strava) apod. Každý vzdělávací program musí mít svou vlastní kalkulaci nákladů, záleží na použitých metodách, čeho chce organizace vzděláváním dosáhnout a na mnoho dalších faktorech, které výši nákladů na vzdělávací program ovlivňují. Obzvláště záleží na finančních možnostech každého z podniku.

2.8. Metody vzdělávání

Pro vzdělávání pracovníků existuje řada metod. Interpretace vybraných metod je uvedena ve spoustě publikací obdobně. Jelikož je škála metod opravdu široká a její rozdělení taktéž, vybrala jsem do své bakalářské práce pouze některé z nich. Výběr metod závisí na vzdělávacím programu, financích, cíli vzdělávání, konkrétní potřebě, stylu vzdělávání vzdělávajících se osob apod. V každém podniku existuje spousta indicií, které by nám měly naznačit, jaká metoda nebo kombinace metod by měly být použity. Nemělo by se počítat s tím, že stačí jen jediná metoda. Vždy je účinnější použít více metod k dosažení lepších výsledků, protože právě ta správná kombinace různých a vhodných metod vzdělávání přináší ty nejlepší výsledky. Záleží na podnicích samotných, jakou metodu pro vzdělávání svých zaměstnanců si zvolí.

2.8.1. Formální a neformální vzdělávání

Spektrum vzdělávání od neformálního k formálnímu uvádí ve své literatuře Armstrong, a podobně také Walker a kol.

- *Formální vzdělávání* - V minulosti bylo formálnímu vzdělávání přisuzováno pouze vzdělávání v učebnách formou přednášek, které bylo pokládáno za základní prostředek rozvoje pracovníků. Průběžně docházelo ke změnám vzdělávacích programů s cílem snížit administrativní náklady a zvýšit jejich dostupnost v podobě balíčků umístěných na podnikové intranety, CD, DVD a v neposlední řadě důležité počítačově řízené vzdělávání E – LEARNING.

- *Neformální vzdělávání* - Většina učení se nekoná ve formálních vzdělávacích programech, ale zcela neformálně pomocí procesů, které mohou být i mimo organizaci. Neformální vzdělávání je většinou tvořeno zkušenostmi, které nás mnohé naučí. Obvykle jsou novým zaměstnancům nabízeny formální vzdělávací aktivity, ale učení se ze zkušeností od druhých lidí na pracovišti se prokázalo skoro vždy účinnějším řešením. Výhodou vzdělávající se osoby je vlastní určení, jakým způsobem získá potřebné znalosti, u formálního vzdělávání jsou postupy více konfekční. Úsilí věnované učení přísluší jasně danému pracovnímu prostředí a také to, co se vzdělávající naučili, mohou snadněji uvádět do praxe. Armstrong (2007)

Neformální vzdělávání lze rozdělit dle Walkera a kol. (2003) do čtyř kategorií:

- *Pragmatické vzdělávání* – obsahuje veškeré znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon práce.
- *Intrapersonální učení se* – jedinec potřebuje získat dovednosti, které jsou nezbytné pro pohyb na pracovišti, řešit problémy a adaptovat se změnám.
- *Interpersonální vzdělávání* – tímto dochází k navázání spolupráce a kontaktů mezi jednotlivci i skupinami.
- *Učení se podnikové kultuře* – jde o porozumění podnikovým normám a očekávání vztahujících se na chování.

Formální vzdělávání je plánované a systematické s používáním strukturovaných vzdělávacích programů, které spočívají v instruktáži a v praktickém vyzkoušení probrané látky. Ve srovnání s neformálním vzděláváním se všechny vzdělávané osoby učí totéž a nezáleží pouze na potřebě vzdělávající se osoby.

O tom, jak bude formální vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel, oproti tomu o neformálním vzděláváním rozhoduje vzdělávající osoba. Armstrong (2007)

Jak formální, tak neformální vzdělávání je aktivita. Učení se je osobním výsledkem a rozvoj je jak pro zaměstnance, tak pro organizaci finálním výsledkem. Ke stejně důležitým výsledkům směřují samozřejmě i jiné aktivity, které se v podniku uskutečňují, jako např. investice do logistického a distribučního systému, technologií, výzkumu apod., proto i podnikové vzdělávání musí dokázat, že vede k výsledkům, rovněž jako jiné podnikové aktivity, pod podmínkou, že do nich organizace vloží dostatek financí Walker a kol. (2003).

Každá publikace sdílí trochu rozdílný názor na učení se v organizaci. Koubek (1995) uvádí, že podniky sice vytvářejí podmínky vhodné pro vzdělávání zaměstnanců v různých oblastech, ale především po pracovní době a náklady takového vzdělávání hradí zčásti nebo zcela podnik. Podle Walkera a kol. (2003) by se neměli zaměstnanci účastnit podnikem vyžadovaného distančního vzdělávání doma nebo o víkendech, ale učení musí být součástí pracovního dne.

2.8.2. Metody používané ke školení na pracovišti

Armstrong (2007) rozčlenil vzdělání na pracovišti takto:

- a) *Seminář (workshop) jako místo, kde dochází k učení* - práce a vzdělávání jsou prostorově odděleny a ke vzdělávání dochází v podnikově vzdělávacím zařízení např. v blízkosti dílny, kde se probírají záležitosti výroby.
- b) *Pracoviště jako prostředí, kde dochází k vzdělávání* – zde se pracoviště stává prostředím pro vzdělávání. Vzdělávací akce nastávají při výkonu práce na pracovišti. Vzdělávání je záměrné, plánované, určitým způsobem rozčleněné a také monitorované, aby zde byla zpětná vazba.
- c) *Učení a práce jsou neoddělitelně promíseny* – soustavné učení, které nikdy nekončí, jelikož práce před pracovníky neustále klade rozvíjení znalostí, dovedností, řešit podněty a náměty apod.

Mezi další nejčastěji používané metody ke školení na pracovišti patří zejména coaching, mentoring, rotace práce, pracovní porady a další.

Koučování (Coaching) – podle Kováce (2007) pochopit roli kouče v organizaci znamená hovořit o člověku, který hledá s pracovníky odpovědi na otázky, hovoří s nimi o tom, jak nejlépe dosáhnout požadovaného výkonu, povzbuzuje určitý stav vědomí lidí, vyvolává v nich zodpovědnější přístup. U takové to metody je důležité si uvědomit, že koučovat své zaměstnance neznámá používat direktivní způsob komunikace, ale vybavovat je pravomocemi a odpovědností. Koučování by se mělo opírat o kladný vztah mezi manažerem a zaměstnanci. Týká se zlepšení, fungování a rozvoje dovedností na bázi školení, výchovy, konzultace apod. Při koučování musí být použity vhodné nástroje, kterými se rozšíří

vědomí odpovědnosti za výkon při daných zkušenostech a znalostech zaměstnanců. Avšak dopracování se cíle tkví v intenzivní přípravě a naučení se potřebných znalostí a dovedností.

Mentoring – je obdoba coachingu, odpovědnost a iniciativa spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybere mentora, jakéhosi rádce, který mu radí, stimuluje ho a usměrňuje. Koubek, Hüttlová, Hrabětová (1996)

Rotace práce – je metoda, při které je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku. Pracovník si rozšiřuje své schopnosti a dovednosti, dochází ke komplexnějšímu poznání pracovních postupů a úkolů.

Pracovní porady – jsou považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. V jejich průběhu se pracovníci seznamují s problémy týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale také celého podniku.

2.8.3. Metody používané ke školení mimo pracoviště

Ať už dochází ke školení v organizaci nebo mimo ni, často se realizace nese v režimu školním. Takové metody školení probíhají buď ve školách, nebo ve zvláštních školících zařízeních, nejčastěji ve výukových dílnách, počítačových učebnách, na vývojových pracovištích apod.

Mezi metody používané ke školení mimo pracoviště patří zejména přednáška, demonstrování, hraní rolí, případová studie, workshop, development centre a mnoho dalších.

Přednáška – vhodná je v případě, kdy je nutné sdělit informace většímu počtu účastníků, avšak nevýhoda spočívá v pasivní účasti posluchačů.

Výukové videopořady, filmy (Demonstrování) – metoda nevyžaduje přílišné zapojení posluchačů, využívají se k názornému zobrazení reálné situace se sdělením informací k tomu určeným.

Hraní rolí – dle Armstronga (2007) předvádí situaci, v níž se vzájemně projevují lidé nebo skupiny a berou na sebe role postav v ní zapojené. Je důležité brát tuto metodu vážně a neparodovat hraní rolí, jinak může vzniknout problém s vhodností této metody. Hraní rolí se

nejčastěji používá pro nácvik vnitropodnikových dovedností, aby poskytlo manažerům určitou obratnost, jak jednají lidé např. při výběrových řízeních, prodeji, projednávání stížností, jednání se zákazníky apod.

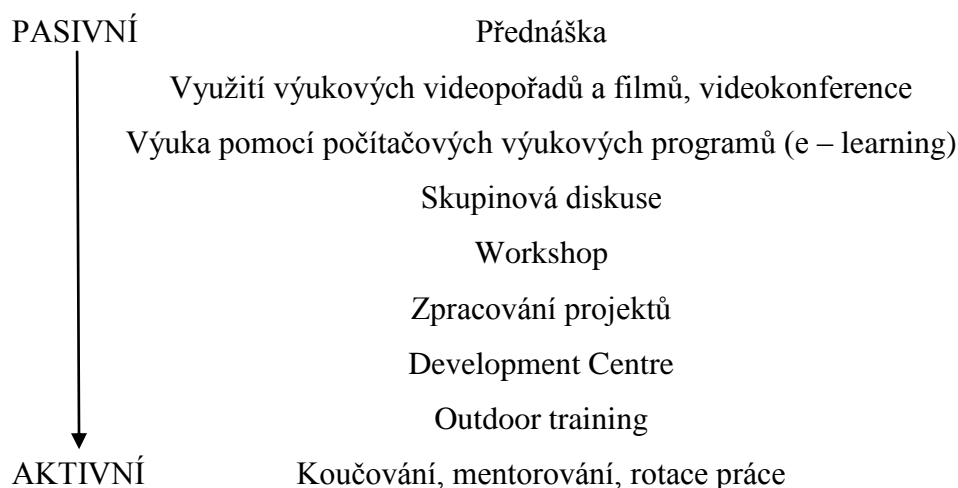
Případová studie – podle Kaňákové, Bláhy, Babicové (2000) dává k uvážení určitou problémovou situaci nebo událost posluchačům, kteří jsou žádáni o diagnózu problémů a návrhy řešení.

Workshop – jak uvádí Kaňáková, Bláha, Babicová (2000), workshop představuje možnost případové studie, vše se hodnotí komplexněji a společně v týmu.

Development centre – v pravém slova smyslu jde o komplex metod. Před zaměstnance je předložena celá řada obtížných úkolů a problémů především pracovního každodenního rázu, s cílem development centra zjistit a prověřit schopnosti a slabá místa zaměstnance na dané pracovní pozici.

2.8.4. Metody utříděné dle aktivity posluchače

Kaňáková, Bláha, Babicová (2000), uvádějí vzdělávací metody utříděné a charakterizované dle aktivity posluchačů:



Skupinová diskuse – musí být někým vždy usměrňována, jinak by došlo ke kolapsu diskuse. Umožňuje prodiskutovávat různá témata a hlediska.

Výuka prostřednictvím výukových počítačových programů – nabízí se možnost procházet jednotlivé programy podle vlastního uvážení, vlastním tempem, výhodou je okamžitá zpětná vazba, avšak někdy může scházet lektor, který zde nemusí být k dispozici, ale lze ke konzultaci použít internet. Rozmach techniky je v průběhu několika let opravdu veliký a je možné pomocí synchronního vzdělání ve stejném okamžiku společně navštěvovat kurz, ať už jsou účastníci jakkoliv daleko od sebe vzdáleni. Počítači řízené vzdělávání změnilo oblast podnikového vzdělávání v mnoha směrech:

- Dobylo vzdálenosti a poskytlo tak zaměstnancům získávat různé znalosti z jindy nedostupných koutů světa, které byly přístupné pouze na vybraných pracovištích.
- Umožnilo snížit náklady na cestovním, ubytování apod.
- Podniky si mohly dovolit sjednat si nestandardní vzdělávací programy za daleko nižší částky, než by to stálo s „živým“ školitelem.
- Vytváří prostor pro vytvoření specifických diskusních fór (chat rooms).
- Zvýšila se poptávka, a tím i nárok na lepší grafické zpracování, videa či audia nahrávky, což vývojářům přejí.
- Pro samotné školitele to zvýšilo laťku také, protože čím dříve si začnou uvědomovat možnosti této formy vzdělávání, jejich konkurenční boj o kvalitní učitele bude rychleji růst.

Vedle tradičního podnikového vzdělání e – learning přináší i řadu ne/výhod, jedna z nich je, že si účastníci sami volí tempo podle vlastních potřeb, zřídka se používá prezenční listiny. Ne všichni pracovníci jsou běžnými uživateli technologií a jejich znalosti s používáním technologií jsou nižší než třeba u mladší generace, která během školní docházky dostala větší příležitost seznámit se s různými technologiemi. Dokončení vzdělávacího programu (distančního vzdělávání) a využití získaných znalostí pro podnik, musí účastníkům přinášet určité uznání, hmotnou odměnu apod. Walker a kol. (2003)

Zpracování projektů – je zde zanechán prostor pro vlastní tvořivost a nápady, avšak projekt zadává lektor.

Outdoor training – podle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2005) se jedná zpravidla o výcvik nebo hru se sportovním zaměřením např. v přírodě, kde záleží na týmové spolupráci, koordinaci, komunikaci apod. Tato metoda je velmi náročná na přípravu.

2.8.5. Oblasti podílející se na rozvoji zaměstnanců

Na rozvoji zaměstnanců se podílí čtyři oblasti, které jsou uvedené v literatuře podle Walkera a kol. (2003) následovně:

- a) formální vzdělávání,
- b) coaching, mentoring a vzdělávání při výkonu práce,
- c) týmové učení se ze zkušeností,
- d) celopodnikové učící se týmy.

Týmové učení se ze zkušeností – je nejhodnotnější formou neformálního vzdělávání, která představuje neformálně organizované skupiny, jimiž náleží společné úkoly a zájmy. Většinou zde vznikají nápady na řešení problémů, jež pronikají do všech podnikových útvarů, nebo návrhy na inovace apod. Týmy mají prostor a čas na diskuse a probírání pracovních záležitostí. V praxi bylo zjištěno, že učící se týmy patří pro organizaci k nejefektivnějším a nejprínosnějším metodám vzdělávání.

Celopodnikové učící se týmy – čím více bude mít organizace pracovníků a podnikových útvarů, které budou využívat a doplňovat svou databázi znalostí, stane se na trhu úspěšnější v provádění různých akcí či aktivit, a proto se nesmí zapomínat přiznat určitou odměnu lidem, kteří databázi znalostí plní.

Důležité je, aby si každá organizace uvědomila, že lidé musí být vhodně motivováni, aby se učili a vzdělávali. Lidé znají svou současnou úroveň znalostí, dovedností, schopností, své postoje či chování, ale aby byli schopni vykonat svou práci nejen ke své spokojenosti, ale také ke spokojenosti jiných (podniku), musí být schopni a hlavně ochotni se dál vyvíjet a rozvíjet. Vzdělávající se lidé potřebují ve vzdělávání shledat uspokojení, jinak i ty nejlepší vzdělávací programy mohou selhat, a proto je důležitá motivace, která jim pomůže vzděláváním uspokojit jednu nebo více potřeb najednou.

Každá vzdělávaná osoba by měla mít vlastní cíl, který by si měla sama stanovit. Během vzdělávání je nutné mít někoho, kdo je schopen pomáhat, usnadňovat vzdělávání, povzbuzovat a také motivovat, jelikož každý vzdělávající se člověk, potřebuje znát přesný směr a zpětnou vazbu, jak se mu vlastně vede, proto výsledky vzdělávání musí být vždy jasné

a srozumitelné. Vzdělávání je procesem aktivním, nikoliv pasivním, proto je podstatné poskytnout dostatek času na osvojení, vyzkoušení a akceptování nových poznatků získaných právě ze vzdělávání. Armstrong (2007)

2.9. Vlastní realizace vzdělávacího programu

Sestavení časového plánu dané vzdělávací akce je stěžejním krokem pro úspěšné realizování vzdělávací akce. Bartoňková (2010)

Realizace programu vzdělávání je nutné neustále monitorovat, aby byl zabezpečený průběh podle stanoveného časového plánu a také schváleného rozpočtu. Je užitečné si vzájemně objasnit očekávání a stanoviska mezi lektory a posluchači, aby nedošlo k případné a nechtěné kolizi ve vzdělávacím programu.

2.10. Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Vyhodnocení výsledků vzdělávání je důležitou fází vzdělávacího cyklu pracovníků. Vyhodnocené výsledky firmě naznačí, zda nebylo úsilí zaměstnanců, vedení či externích vzdělávacích firem vynaloženo marně. Výsledky mohou podniku sloužit k dalšímu vzdělávacímu cyklu, také mohou zabránit problémům, kterých se zúčastněné strany dopustily a vyšly najevo právě z vyhodnocení výsledků vzdělávání. Existuje řada variant pro vyhodnocování výsledků vzdělávání, některé z nich jsou nadále uvedeny.

Dle Koubka (1995) se jako neúčinnější hodnocení uvádí porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu.

Méně spolehlivé se jeví monitorování vzdělávacího programu. Hodnocení vhodně vybraných metod a postupů, případně hodnocení práce školitele se provádí pomocí testů změny znalostí a dovedností účastníků, což často nebere v úvahu působení náhody či jiných jevů. Hodnocení odborníky je často subjektivní, jelikož každý specialista upřednostňuje právě svou metodu, a stejně tak tomu je v případě hodnocení školených.

Dalším možným způsobem hodnocení je, snažíme – li se kvantifikovat praktický přínos vzdělávání za pomoci ekonomických ukazatelů (zvýšení produktivity práce, odbytu, kvality výrobku či služeb apod.)

Mezi další způsoby hodnocení vzdělávacího programu lze zahrnout různé úrovně hodnotících kritérií, které se dělí na reakce, hodnocení poznatků, hodnocení chování.

Reakce - na této úrovni se zkoumá, jak účastníci na dané vzdělávání reagují, jak přijali obsah, metody, organizaci školení apod. Nejlepší je zvolit formulář pro kvalifikaci odpovědí s co nejkratší dobou na jeho vyplnění.

Hodnocení poznatků - zkoumá se kolik a jaké znalosti a dovednosti posluchači získali, obnovili či zlepšili a zda se změnili jejich postoje. Tato úroveň se jeví jako složitější a časově náročnější. Armstrong (2007), Koubek, Hüttlová, Hrabětová (1996)

Hodnocení chování - při hodnocení chování se používají otázky jako: do jaké míry uplatňují posluchači získané znalosti a dovednosti, zda se změnilo po ukončení vzdělávacího programu chování a postoje účastníků atd. Důležitá je motivace, která účastníky povede právě ke změně chování, tudíž je tato úroveň velmi náročná jak z časového, tak finančního hlediska.

Nelze opomenout, že výsledek vzdělávání je do značné míry ovlivněn motivací pracovníků, jaké je podnikové klima, jak se v podniku využívá pracovní doba, kvalifikace pracovníků a kontrola pracovníků atd.

Aby bylo možné provést určité změny ve vzdělávání pro potřeby organizace či zaměstnanců, je nutné uvažovat o zdokonalení vzdělávacích programů, které vychází z provedeného hodnocení vzdělávání ve firmě. Kaňáková, Bláha, Babicová (2000)

3. Charakteristika společnosti

Ke své bakalářské práci jsem si vybrala společnost MORApplast s. r. o. sídlící v Odrách.

Společnost MORApplast s. r. o. založená v roce 2002 se zabývá výrobou technických dílů a obalů z expandovaného polystyrenu (EPS) a expandovaného polypropylenu (EPP). Ve všech ohledech jsou stávajícími odborníky v oblasti pěn. Nabízí řešení, ne jen produkt, ale také nadstandardní služby svým zákazníkům. Výrobní závod MORApplast s.r.o. se nachází v Odrách, asi 25 km vzdálenostně od letiště Leoše Janáčka Ostrava a cca. 5 km od nové dálnice, což přispívá k velmi dobré konkurenceschopnosti v oboru logistiky. Je situován v srdci Evropy a společně s mateřskými společnostmi funguje jako globální dodavatel.

Výrobní areál, který patří do vlastnictví společnosti, disponuje 3000 m² výrobní plochy a téměř 7000 m² plochy skladovací. K vysoké kvalitě přispívají pracovníci, kteří jsou odborně vzdělávání a vysoce motivováni, a také moderní technologie, jež přináší efektivní výrobu. Zákazníci se mohou spolehnout na flexibilitu a kontrolovatelné procesy.

Jedna z konkurenčních výhod tkví v tom, že firma nabízí strojní park opravdu širokého rozměrového rozsahu, a proto využití různých formátů strojů firmě umožňuje neodmítnout žádnou z různě velkých zakázek, což přispívá nejen k efektivitě výroby, ale také ke snížení ceny výlisků díky vyšší násobnosti formy.

Cíl společnosti „*Jsmo oddáni přáním našich zákazníků*“ přesně vystihuje současnou dobu plnou konkurence a potřeby na tomto trhu co nejlépe obstát a udržet se.



Obr. 3.1. Výrobní závod MORApplast s. r. o.

3.1. Historie

Hlavním důvodem, proč byla firma MORApplast s. r. o. založena, byla reakce mateřské firmy RUCH NovaPlast GmbH na strategický plán nově postaveného závodu Philips v ČR, konkrétně v Hranicích. Jelikož se závod specializoval na montáž klasických obrazovek, mateřská firma rozhodla o založení dceřiné společnosti Mora Plast s. r. o., aby zajistila dodávky polystyrénových obalů především do tohoto nově vybudovaného závodu.

Společnost byla založena v roce 2002 německými firmami RUCH Novaplast GmbH a Delkeskamp Verpackungswerke GmbH. Od svého vzniku se Mora Plast s. r. o. zabývá výrobou obalového materiálu a technických dílů z expandovaného polystyrénu. Touto výrobou se zaměřuje především na elektronický a elektrotechnický průmysl. Malou část výrobních kapacit v EPS je věnována také stavebnímu průmyslu např. podlahovému topení.

Na základě dlouhodobých odhadů a díky pozitivnímu vývoji na českém trhu a trzích v přilehlých státech, byla v roce 2005 zahájena výroba technických dílů a přepravních obalů z expandovaného polypropylenu. Největším odbytištěm pro tento druh výrobků je automobilový průmysl. Mimo to se EPP uplatňuje v elektrotechnickém a elektronickém průmyslu např. jako izolační jednotky.

11. října 2005 byl MORApplast s.r.o. certifikován dle normy ISO 9001. Tuto certifikaci provedla společnost TÜV SÜD. Vzhledem k tomu, že mnoho zákazníků působí v automobilovém průmyslu, plní společnost také specifické požadavky vyplývající z ISO/TS 16949, VDA nebo QS9000. Nedílnou součástí jsou pravidelné zákaznické audity prováděné na začátku či v průběhu spolupráce.

3.1.1. Technické vybavení výroby EPS

Od samotného založení se MORApplast s.r.o. zabývá výrobou dílů z EPS materiálu. Aby mohla firma vyrábět různé výrobky, musí prvně nakoupit od svých dodavatelů pěnový polystyren.

Pěnový polystyren je termín pro polystyren a styrenové kopolymery, které jsou vypěněny na řadu užitečných výrobků. Zpěňovatelný polystyren se dodává zpracovatelům ve formě polystyrénových perlí. Perle ZPS jsou naplněny nadouvadlem, obvykle pentanem a jinými chemickými činidly a aditivy, které dodávají perlám na intenzitě při pění a dovolují jim, aby byly zpracovány a vytvarovány do nízkohustotních pěnových výrobků. EPS se

skládá z 90 % ze vzduchu. Schopnost tlumení nárazů a jiné vlastnosti EPS, zkombinované s nízkými náklady, vysokými izolačními vlastnostmi, tvarovatelností podle potřeby a snadností zpracování z něj činí oblíbený obalový materiál. Zákazníkům může nabídnout výrobu na strojích různých velikostí v souvislosti na velikosti objemu potřeby EPS výlisků.

V současnosti výrobní závod vlastní 4 stroje typu Erlenbach EHV-C 1485/1285 s max. výrobním formátem 1485x1285 mm, 2 stroje typu Erlenbach EHV-C 1070/870 s max. výrobním formátem 1070x870 mm, 1 stroj typu Erlenbach EMH 65/45 s max. výrobním formátem 650x450 mm, 1 stroj typu Erlenbach EHV-C 870/670 s max. výrobním formátem 870x670 mm, 1 stroj typu Hirsch HS 1300 s max. výrobním formátem 1260x760 mm.

Spoustu výhod přináší již zmíněné 4 velkoformátové stroje typu EHV 1485/1285, které disponují velkou výrobní kapacitou. Ročně se vyrobí nejběžnějších EPS obalů pro elektroniku cca. 840 000 sad na jednom stroji. Díky možnosti použití vícenásobných forem, vznikají konkurence schopné ceny EPS výlisků, a také možnost okamžitého využití volných kapacit.

3.1.2. Technické vybavení výroby EPP

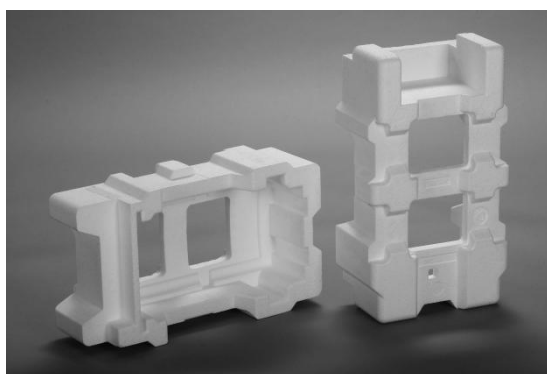
Výrobní hala na výrobu produktů z EPP materiálu nedisponuje zatím tolika stroji, jako výrobní hala na výrobky z EPS. Nic méně firma zvažuje obsadit volná místa pro stroje právě tehdy, až začne stoupat zájem a poptávka po EPP materiálu. Ve výrobě EPP se používá 1 stroj typu U2 x 1000 s max. výrobním formátem 1700x1090 mm a 1 stroj typu U II C s max. výrobním formátem 980x620 mm. Je zde možnost velmi rychlé instalace až 5 dalších EPP strojů. Společnost předpokládá, že tento druh materiálu se v budoucnu stane moderním nástupcem za EPS.

3.2. Produkty

MORApplast s.r.o. přináší svým zákazníkům více než pouhý výrobek. Nabízí komplexní řešení ve spolupráci s vlastním vývojovým oddělením. Při současné podpoře vývojového centra mateřských společností vždy nabízí zákazníkovi špičkový produkt při maximálním využití vlastností materiálů. Samozřejmostí je špičková kvalita produktů řízená systémem řízení jakosti ISO9001 i zákaznickými audity.

3.2.1. Obaly a technické díly z EPS

Expandovaný polystyren je dnes nedílnou součástí našeho každodenního života. Své místo a reputaci si získal především díky svým fyzikálním vlastnostem a širokou variabilitou využití. EPS je velmi lehký materiál, který velmi dobře snáší nárazy, téměř vůbec neabsorbuje vodu a je recyklovatelný. Tvárnost EPS materiálů otevírá široké spektrum užití v různých oborech. Nejčastěji se z EPS vyrábí obalový materiál. Obaly z EPS jsou finančně nenáročné, velmi efektivní a spolehlivé.



Obr. 3.2. Obaly z EPS

3.2.2. Životní prostředí

V posledních letech se snad ve všech sektorech průmyslu zvýšil zájem o životní prostředí. Zejména jsou na mušce obaly, o kterých se snad všichni domnívají, že nesou určitou příčinu ekologických nerovnováh. Avšak v případě volby EPS pro balení různých výrobků, dochází k uspokojení i těch nejpřísnějších ekologických předpisů. Jedna z výhod toho obalového typu spočívá v tom, že neobsahuje nic v podobě freonů, co by zmenšovalo ozónovou vrstvu.

3.2.3. Obaly a technické díly z EPP

Expandovaný polypropylen je moderní materiál. Výrobky z EPP si díky jeho výjimečným vlastnostem velmi rychle získaly pověst spolehlivých a kvalitních dílů s vyhovujícími vysokými nároky. EPP velmi dobře pohlcuje rázy, je lehký, pevný, má velmi dobrou rozměrovou paměť, je odolný vůči vodě i běžným chemikáliím. Tento materiál

odolává vysokým teplotám, využívá se jako tepelná i zvuková izolace, je recyklovatelný. Díky těmto vlastnostem se využívá v mnoha odvětví průmyslu.



Obr. 3.3. Obaly z EPP

3.3. Vývoj a podpora mateřské společnosti

MORApplast s.r.o. nabízí vývoj obalových řešení, jako např. přepravní boxy, vložky a podpěry, také se soustřeďuje na nadstandardní služby, které jsou součástí zákaznického servisu, kde patří zejména kompletace dílů, logistické služby apod. Je využívána pracovní síla a zkušenosti vývojového oddělení mateřské společnosti, především u více složitých technických aplikací. Centrální vývoj umožňuje rychlé získávání a využívání všech nových poznatků vývojového oddělení v mateřské společnosti. Zákazníkům je nabízen nejen kompletní vývoj obalů, ale také jejich testování např. pádový test, incline test.

3.4. Strategie firmy MORApplast s. r. o.

Při založení MOROpplast s. r. o. v roce 2001 měla firma 12 zaměstnanců. Firma se specializovala pouze na výrobu obalů z EPS pro nedalekou firmu Philips.

Od samotného založení se firma nechtěla vázat pouze na jednoho významného zákazníka, ale snažila se rozšířit své portfolio výrobků na jiné odvětví průmyslu, kde jsou využívány výlisky z EPS, EPP. Např. bílá technika, výpočetní technika, automobilový průmysl, stavební průmysl a jiné. Tato strategie se do budoucna stala pro firmu velmi přínosnou, protože v roce 2007 bylo rozhodnuto o ukončení výroby klasických obrazovek CRT v závodě společnosti Philips v Hranicích. Díky nalezení dalších významných zákazníků

v odvětví, byla firma Mora plast s. r. o. schopna se dále udržet na trhu. Firma měla před sebou velký úkol, zhruba 80% obrátu se společností Philips nahradit jinými zákazníky. Díky správné obchodní, marketingové a personální strategií se firmě tento náročný úkol podařilo splnit už v roce 2009.

3.4.1. Vývoj personální a organizační struktury

- V roce 2001 měla firma při založení 12 zaměstnanců, z toho byli 4 na pozici vedoucích pracovníků (vedoucí výroby, vedoucí logistiky, jednatel a asistentka jednatele, která měla mj. i na starost personální stránku firmy).
- Na základě dlouhodobých odhadů a pozitivnímu vývoji na českém trhu a trzích v přilehlých státech, byla v roce 2005 zahájena výroba technických dílů a přepravních obalů z EPP, a tím vznikla potřeba stávající stav zaměstnanců navýšit z důvodu zavedení výroby na obaly z EPP. Firma zvýšila po zavedení výroby obalů z EPS svůj počet zaměstnanců o jednoho směnného mistra, o tři pracovníky obsluhy poloautomatických strojů, o jednoho manipulačního technika a v neposlední řadě o manažera kvality. Z důvodu navýšení výroby, a tudíž navýšení účetních operací se firma rozhodla externí účetní nahradit svou stávající.
- Firma se v roce 2007 dostala do krize, kvůli ukončení výroby firmy Philips, což mělo i dopad na stávající personální strukturu. Došlo ke snížení zaměstnanců z řad vedení a také dělnických profesí.
- V roce 2009 byla krize překonána a firma si vydobyla silnou konkurenční pozici na stávajícím trhu, kterou si udržuje a posiluje dodnes.
- Současný stav ke dni 1. 1. 2010 má firma 37 zaměstnanců, z toho 10 THP a 27 na dělnických profesích. Schéma organizační struktury je uvedeno v příloze č. 1

Struktura zaměstnanců		Ženy			Muži			Národnostní menšiny	ZTP
		do 25 let	25-50 let	nad 50 let	do 25 let	25-50 let	nad 50 let	osob	osob
Celkem účastníků	37	1	8	0	4	22	2	0	2
THP	10	0	4	0	0	5	1	0	1
Mistři a dělníci	27	1	4	0	4	17	1	0	1
Směnoví mistři	5	0	0	0	1	4		0	0

Obr. 3.4. Struktura zaměstnanců firmy MORApplast s. r. o.

3.5. Hospodářské výsledky

V roce 2009 vykazala firma MORApplast s. r. o. 93,6 mil. Kč obrát. Vzhledem k tomu, že má firma poměrně vysoké náklady na investice do strojového vybavení a infrastruktury (budovy, vodní hospodářství) apod., činil provozní hospodářský výsledek 9,7 mil. Kč.

4. Analýza přístupu ke vzdělávání a rozvoji v organizaci

Firmu MORApplast s. r. o. jsem požádala o spolupráci, aby se podílela na mé bakalářské práci. Po vzájemné domluvě mi byl poskytnut rozhovor a byly mi zapůjčeny interní dokumenty. Na základě zjištěných informací jsem provedla analýzu přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v dané firmě.

4.1. Systém vzdělávání ve firmě

Společnost je ve svém oboru velice specializovanou, tudíž veškeré vzdělávací aktivity vyžadují přesnou specifikaci potřeb na školení. Jelikož kvalifikovaní pracovníci přispívají velkou měrou k úspěšnosti firmy, cílem vzdělávání a rozvoje pracovníků všech úrovní je osvojení si potřebných vědomostí a dovedností nezbytných k dosažení kvality a také potřebného vědomí zodpovědnosti za dosahování kvalitních výsledků pracovních činností.

Firma se věnuje řízení a rozvoji lidských zdrojů již od svého vzniku, ale systémově od zavedení ČNS ISO 9001, konkrétně od roku 2005. Rozvoj lidských zdrojů je také deklarován v politice a cílech kvality. Jedním z požadavků systému jsou požadavky na řízení lidských zdrojů. Tyto požadavky jsou uvedeny v Příručce kvality. Postup pro ŘLZ je uveden v Organizační směrnici QMS č. 6. 2. - 01.

Tato organizační směrnice popisuje proces PŘÍPRAVY PRACOVNÍKŮ odpovídající požadavkům systému kvality, bezpečnosti práce, protipožární ochrany jakož i dalším odborným požadavkům podle pracovního zařazení zaměstnanců. Je platná pro všechny zaměstnance firmy MORApplast s.r.o.

Příprava pracovníků je ve firmě členěna na tři druhy školení, kterými jsou základní odborná školení, speciální odborná školení a školení pro potřebu systému jakosti viz příloha č. 2 Druhy školení ve firmě MORApplast s. r. o.

- *Základní odborná školení* zahrnují základní druhy odborných školení, která jsou povinná pro všechny zaměstnance firmy MORApplast s. r. o. Druhy těchto školení jsou uvedeny v příloze č. 2
- *Speciální odborná školení* zahrnují školení vycházející ze specializace pracovníků podle jejich pracovního zařazení. Druhy těchto školení stanoví příloha č. 2.

- *Školení pro potřebu systému jakosti* zahrnuje speciální školení týkající se zaměstnanců firmy, zaměřená na filozofii systému managementu jakosti. Struktury těchto školení jsou uvedeny v příloze č. 2.

Pro řízení a zajištění přípravy pracovníků sestavuje management kvality, dále jen QM plán školení dle harmonogramu základních odborných školení, harmonogramu speciálních odborných školení a návrhu vedoucích útvarů / oddělení (vycházejících z hodnocení pracovníků). Návrh ročního plánu školení zahrnuje všechny zaměstnance firmy. Sestupně zahrnuje kategorii vrcholového managementu, vedoucích pracovníků, ostatních TH – pracovníků a dělníků. Tento návrh předává QM jednatelem společnosti, který uvede své připomínky a následně návrh schválí.

Při výběru školení se přihlíží kromě rozsahu a úrovně i k nákladovosti akce, případně k možnosti zajištění vlastními zaměstnanci. Vzdělávání je ve firmě rozděleno na interní, na podporu od mateřské společnosti a externí.

- interní vzdělávání – zajišťuje vedení MORAPlastu s. r. o.
- podpora vzdělávání od mateřské společnosti – do MORAPlastu s. r. o. jezdí školit vedení z mateřské společnosti.
- externí vzdělávání – zajišťují vzdělávací firmy, které si MORAPlast s. r. o. podle svých potřeb a požadavků vybírá, většinou je na externí vzdělávání vyčleněno na rok 190 000 Kč.

Za organizaci a evidenci uskutečněných školení odpovídá personální oddělení. Evidence je prováděna na tzv. „Osobní list pracovníka“, kde jsou uvedeny údaje o absolvovaných školeních (datum a druh školení, školitel a podpis pracovníka případně odkaz na podpůrné podklady).

Za ověření znalostí z uskutečněných školení odpovídá každý vedoucí pracovník. Každý vedoucí pracovník je povinen vyhodnotit svého podřízeného ve využívání znalostí nabytých školením při ročním celkovém hodnocení pracovníků viz formulář uvedený v příloze č. 3. Roční hodnocení pracovníka firmy MORAPlast s. r. o.

4.2. Školení v roce 2009

Firma pro každý rok sestavuje nový plán školení, podle kterého se i následně řídí. Roční plán školení pro rok 2009 je uveden v příloze č. 4 Roční plán školení 2009 firmy MORApplast s. r. o.

Jelikož firma do roku 2009 nevyužila žádné školení týkající se nabídky školicích center na měkké dovednosti, budu v této části bakalářské práce blíže analyzovat Školu mistrů.

4.3. Identifikace potřeby vzdělávání

Jelikož vedoucí výroby byl neustále časově vytížený řešením operativních úkolů výroby a nedostával časový prostor na společné řešení strategických úkolů firmy, vznikla firmě potřeba zvýšit samostatnost a kompetentnost na pozicích směnových mistrů. Nicméně úroveň samostatného rozhodování a řešení úkolů směnových mistrů nebyla dostatečná, začala firma uvažovat o školení mistrů. Směnoví mistři jsou z technického a odborného hlediska na požadované úrovni, proto potřeba dalšího vzdělávání v této oblasti momentálně není potřebná. Firma však cítila potřebu zdokonalit směnové mistry v oblasti práce s lidmi, rozhodla se proto provést školení měkkých dovedností.

4.4. Plánování vzdělávání měkkých dovedností

Firma zadala zpracování návrhu na školení měkkých dovedností týkajícího se směnových mistrů různým firmám.

S nabídkou přišlo pět školících firem, z toho tři firmy bez zmapování silných a slabých stránek směnových mistrů rovnou předložily návrh školícího plánu, což se firmě nelíbilo, protože silné a slabé stránky mistrů doposud nebyly identifikovány. Nakonec firmu MORApplast s. r. o. oslovily dvě firmy, které přišly s návrhem zjistit právě silné a slabé stránky mistrů. Jelikož obě školící firmy z hlediska obsahu nabízely v podstatě to stejné, rozhodujícím ukazatelem byla cena nabízené služby.

Vzhledem k nižší ceně si firma MORApplast s. r. o. vybrala vzdělávací centrum ABC, dále jen ABC. Lektoři ABC v rámci DEVELOPMENT CENTER provedli psychodiagnostiku

silných a slabých stránek mistrů. Na slabé stránky směnových mistrů firma reagovala tak, že si nechala vytvořit školící plán.

Jakmile měla firma MORApplast s. r. o. zpracovaný školící plán včetně diagnostiky slabých stránek mistrů, rozhodla se zadat tento návrh školícího plánu jiným odborným školícím firmám, aby zjistila i jejich požadované náklady na toto školení. S každou školící firmou proběhlo osobní jednání, na kterém byl dán prostor pro prezentování, jakým způsobem by oni realizovali školení.

Nakonec se firma MORApplast s. r. o. rozhodla provést školení původní firmou, která na základě identifikace silných a slabých stránek směnových mistrů navrhla školící plán. Po konzultaci s lektorem firmy ABC, byl zredukován počet školících dnů ze sedmi na pět, ale podmínkou bylo zachování kvality školení.

Důvodem tohoto snížení byla nejen ekonomická, ale také organizační stránka. Protože jsou směnovní mistři strategickým článkem výroby, byl to jeden z důvodů, proč došlo ke zkrácení počtu školících dnů. Vzhledem k ekonomické stránce došlo ke snížení ceny z 25 000 Kč na 18 000 Kč za jeden školící den.

4.4.1. Návrh oblastí školení na základě výstupu z development centra

Specialisté vzdělávacího centra ABC předložili firmě MORApplast s. r. o. návrh osnovy vzdělávacího projektu. Škola mistrů, jak se tento vzdělávací projekt nazývá, obsahuje moduly, kterými jsou:

- Komunikace
- Vyjednávání
- Řešení konfliktních situací
- Zvládání stresu
- Time management
- Týmová práce
- Motivace
- Vedení týmu
- Loajalita/firemní kultura.

Vedení firmy MORApplast s. r. o. se s lektorem vzdělávacího centra ABC společně dohodli na školících dnech, ve kterých následovně proběhla plánovaná školení jednotlivých

modulů, jež se týkaly „Školy mistrů“. Naplánovaná „Škola mistrů“ byla určena konkrétně pěti směnovým mistrům. Rozvrh školení je uveden v následujícím schématu:

Vedení týmu a týmová spolupráce – 16. 4. 2009		
<p>Cíle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seznámit účastníky s praktickým využitím znalosti osobnostní typologie • Rozvinout manažerské dovednosti v oblasti vedení lidí. • Zvládnout zadávání a hodnocení úkolů. • Seznámit účastníky s výhodami týmové spolupráce. • Zjistit svoje prioritní týmové role. 	<p>Obsah kurzu:</p> <p>VEDENÍ TÝMU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osobnostní typologie podřízených. • Jak správně informovat své lidi a zadávat jim úkoly. • Pochvala a pokárání. • Základní styly vedení lidí. <p>TÝMOVÁ PRÁCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Týmová spolupráce • Struktura týmu • Týmové role • Pracuje váš tým efektivně? 	<p>Metody výuky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • krátké výklady • moderovaná diskuse • modelové situace • praktický nácvik • testy
Efektivní komunikace a vyjednávání – 7. 5. 2009		
<p>Cíle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seznámit účastníky se zásadami účinné komunikace. • Pomoci identifikovat silné stránky v oblasti komunikace. • Seznámit účastníky s vyjednávacími fázemi a styly • Procvičit klíčové fáze vyjednávání • Pomoci odhalit možné příčiny neefektivních způsobů řešení konfliktů 	<p>Obsah kurzu:</p> <p>EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kultura a principy komunikace • Komunikace uvnitř firmy • Verbální a neverbální komunikace • Předávání informací • Umění kladení otázek a naslouchání • Bariéry komunikace <p>VYJEDNÁVÁNÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podmínky úspěšného vyjednávání • Příprava na vyjednávání • Jednotlivé fáze vyjednávání • Vyjednávací strategie a taktiky 	<p>Metody výuky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • krátké výklady • moderovaná diskuse • modelové situace • praktický nácvik • videotrénink

Motivace, loajalita a firemní kultura – 4. 6. 2009

<p>Cíle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nalézt účelné techniky motivace týmů. • Naučit se správně motivovat své podřízené. • Seznámit účastníky s firemní kulturou a její aplikací do praxe • Získat přehled o klíčových oblastech a faktorech loajality ve spojení s firemní kulturou 	<p>Obsah kurzu:</p> <p>MOTIVACE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co je to motivace • Co očekáváme od motivace • Motivační nástroje <p>LOAJALITA A FIREMNÍ KULTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Význam firemní kultury pro úspěšné fungování firmy • Faktory firemní kultury – jak je monitorovat a ovlivňovat • Proces změny firemní kultury 	<p>Metody výuky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • krátké výklady • moderovaná diskuse • modelové situace
---	---	--

Komunikace v obtížných situacích – 17. 9. 2009

<p>Cíle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seznámit účastníky se zásadami účinné komunikace. • Pomoci identifikovat silné stránky v oblasti komunikace. • Připomenout si základní asertivní techniky • Pomoci odhalit možné příčiny neefektivních způsobů řešení konfliktů • Návěk asertivity 	<p>Obsah kurzu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co jsou to obtížné situace ? • Příčiny konfliktů • Jak efektivně řešit konflikty? • Asertivita a emociální stabilita v práci nadřízeného • Trénink vybraných situací 	<p>Metody výuky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • krátké výklady • moderovaná diskuse • modelové situace • praktický nácvik • videotrénink
--	---	--

Sebeřízení a zvládání stresu – 15. 10. 2009

Cíle:	Obsah kurzu:	Metody výuky:
<ul style="list-style-type: none"> Naučit účastníky organizovat a optimálně využívat svůj čas. Ukázat posluchačům, jak mohou pracovat chytřeji, ne více. Seznámit účastníky s metodami, jak kontrolovat stres. Ukázat, jak mohou stresu účinně předcházet. Naučit účastníky účinně relaxovat. 	<ul style="list-style-type: none"> Základní principy sebeřízení (role, hodnoty...) Analýza vlastního času Řešení priorit, plánování činností Zvyky, návyky, stereotypy, zlozvyky a zloději času Základní chyby, které vedou ke stresu v práci i v soukromí Jak stresu předcházet? Práce se stresem na pracovišti Relaxace a uvolňovací cvičení 	<ul style="list-style-type: none"> krátké výklady moderovaná diskuse modelové situace praktický nácvik časové snímky test

4.5. Realizace

Realizace jednotlivých modulů „Školy mistrů“ proběhly podle časového naplánování. Školení se provádělo ve firmě MORApplast s. r. o.

Jelikož jsou mistři nepostradatelným článkem ve výrobě, docházelo před každým naplánovaným modulem k reorganizaci výroby, tudíž naplánované výrobní množství se muselo stihnout vyrobit vždy o jeden den dříve. Nicméně, aby nedocházelo k případné kolizi ve výrobě během školicího dne, byla v daném dni raději vždy provedena odstávka výroby.

4.6. Vyhodnocení vzdělávacího procesu

Po absolvování všech modulů ze Školy mistrů, vzdělávací centrum ABC předložilo firmě MORApplast s. r. o. vyhodnocení tohoto vzdělávacího procesu na každého směnového mistra zvlášť.

Během rozhovoru, který jsem provedla s managementem firmy MORApplast s. r. o., jsem zjistila, že uskutečněný vzdělávací proces dopadl úspěšně, bez jakýchkoliv problémů u všech směnových mistrů.

4.6.1. Analýza dotazníkového šetření

I když má firma MORApplast s. r. o. již vyhodnocené výsledky ze „Školy mistrů“, rozhodla jsem se provést dotazníkovým šetřením zhodnocení „Školy mistrů“ z pohledu samostatným směnových mistrů.

Ve firmě je celkem pět směnových mistrů. Každému jsem na začátku dubna 2010 předložila dotazník k vyplnění. Odpovědělo všech pět dotazovaných mistrů. Návratnost vyplněných dotazníků byla tedy 100%. Dotazník obsahoval 15 otázek. Konkrétně je dotazník uveden v příloze č. 5 Dotazník pro směnové mistry firmy MORApplast s. r. o. Z dotazníků jsem zjišťovala míru spokojenosti na uskutečněnou vzdělávací akci, kterou směnoví mistři prošli. Výsledky dotazníkového šetření jsou následující.

4.6.2. Interpretace získaných výsledků získaným dotazníkovým šetřením

Otázka č. 1 Do jaké míry jste spokojen s absolvovanou „Školou mistrů“?

	2	1	0	-1	-2
	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen ani nespokojen, tak napůl	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen
Absolutní četnost odpovědí	3	2			
Vyjádření v %	60	40			

Otázka č. 2 Do jaké míry jste spokojen s prvním proběhlým modulem týkajícím se VEDENÍ TÝM A TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE?

	2	1	0	-1	-2
	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen ani nespokojen, tak napůl	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen
Absolutní četnost odpovědí	3	2			
Vyjádření v %	60	40			

Otázka č. 3 Do jaké míry jste spokojen s druhým proběhlým modulem týkajícím se EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE A VYJEDNÁVÁNÍ?

	2	1	0	-1	-2
	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen ani nespokojen, tak napůl	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen
Absolutní četnost odpovědí	2	2	1		
Vyjádření v %	40	40	20		

Otázka č. 4 Do jaké míry jste spokojen se třetím proběhlým modulem týkajícím se MOTIVACE, LOAJALITY A FIREMNÍ KULTURY?

	2	1	0	-1	-2
	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen ani nespokojen, tak napůl	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen
Absolutní četnost odpovědí	3	2			
Vyjádření v %	60	40			

Otázka č. 5 Do jaké míry jste spokojen se čtvrtým proběhlým modulem týkajícím se KOMUNIKACE V OBTÍŽNÝCH SITUACÍCH?

	2	1	0	-1	-2
	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen ani nespokojen, tak napůl	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen
Absolutní četnost odpovědí	3	1	1		
Vyjádření v %	60	20	20		

Otázka č. 6 Do jaké míry jste spokojen s pátým proběhlým modulem týkajícím se SEBEŘÍZENÍ A ZVLÁDÁNÍ STRESU?

	2	1	0	-1	-2
	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen ani nespokojen, tak napůl	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen
Absolutní četnost odpovědí	2	2	1		
Vyjádření v %	40	40	20		

Otázka č. 7 Vyhovoval Vám naplánovaný harmonogram školení?

	2	1	0	-1	-2
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano ani ne, tak napůl	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní četnost odpovědí	2	3			
Vyjádření v %	40	60			

Otázka č. 8 Jak na Vás působili školitele (vyučující)?

	2	1	0	-1	-2
	Velmi dobře	Dobře	Ani dobře ani špatně, tak napůl	Špatně	Velmi špatně
Absolutní četnost odpovědí	4	1			
Vyjádření v %	80	20			

Otázka č. 9 Jak jste byl spokojen se způsobem výuky, použitými metodami (výklad, diskuze, modelové situace...)?

	2	1	0	-1	-2
	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen ani nespokojen, tak napůl	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen
Absolutní četnost odpovědí	1	3	1		
Vyjádření v %	20	60	20		

Otázka č. 10 Bylo podle Vás dost aktivní, praktické výuky (modelové situace, praktický nácvik, časové snímky, videotrenink)?

	2	1	0	-1	-2
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano ani ne, tak napůl	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní četnost odpovědí	3	2			
Vyjádření v %	60	40			

Otázka č. 11 Jste schopen v praxi využít poznatky z absolvovaného školení?

	5	4	3	2	1	0
	Rozhodně ano schopen	Spíše ano schopen	Ani ano ani ne, tak napůl	Spíše neschopen	Rozhodně neschopen	Nevím nemohu posoudit
Absolutní četnost odpovědí	1	2	2			
Vyjádření v %	20	40	40			

Otázka č. 12 Zaznamenal jste po absolvovaném školení zlepšení Vaší komunikace se svými podřízenými?

	2	1	0	-1	-2
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano ani ne, tak napůl	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní četnost odpovědí	2	2	1		
Vyjádření v %	40	40	20		

Otázka č. 13 Myslíte si, že čas věnovaný školení, přináší vyšší přidanou hodnotu Vaší práci?

	5	4	3	2	1	0
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano ani ne, tak napůl	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím nemohu posoudit
Absolutní četnost odpovědí	2	3				
Vyjádření v %	40	60				

Otázka č. 14 Pokud jste v otázce č. 13 zvolil odpověď 5, 4, nebo 3, uveďte prosím vlastními slovy, v čem tuto vyšší přidanou hodnotu vidíte:

1. mistr...*efektivnější komunikace s podřízenými.*
2. mistr...*lépe zvolený styl komunikace s některými typy lidí.*
3. mistr...*dokážu lépe motivovat své podřízené k výkonu mimořádných úkolů.*
4. mistr...*lepší komunikace s lidmi na dílně.*
5. mistr...*umím si lépe poradit ve stresových situacích.*

Otázka č. 15 Máte nějaké návrhy či připomínky vzniklé na základě Vaší vlastní zkušenosti, pro zlepšení vzdělávání a rozvoje mistrů ve Vaší firmě? Pokud ano, prosím napište je:

1. mistr...*více příkladů modelových situací na vyjednávání s lidmi.*
2. mistr ...*rozšířit téma typologie lidí o konkrétnější příklady, jak s jednotlivými typy komunikovat a vyjednávat.*
3. mistr...*nemám připomínky.*

4. mistr...*vím, že existuje modul pro mistry na to jak řídit a vést porady, ten by se hodil.*
5. mistr...*bylo by dobré speciální školení na komunikaci v obtížných situacích.*

Z interpretovaných výsledků z dotazníkového šetření je patrné, že reakce většiny směnových mistrů na jednotlivé moduly vedly ke spokojenosti, nikoliv k nespokojenosti, což je pro firmu důkaz, že proběhlá školení vedla správným směrem a nebyla zbytečná. Naplánovaný harmonogram školení všem mistrům vyhovoval a školitelé na ně působili dobře bez jakýchkoliv výtek. Na způsob výuky, použité metody či modelové situace si ani jeden z přítomných směnových mistrů nestěžoval. Po absolvovaném školení zaznamenali snad všichni mistři zlepšení v komunikaci se svými podřízenými, až na jednoho mistra, který si není zatím jist. Čas věnovaný školení přinesl všem účastníkům vyšší přidanou hodnotu jejich práci. Zejména je u nich patrné zlepšení v komunikaci se svými podřízenými, na dílně apod. Pro firmu by bylo dobré vzít v potaz některé návrhy či připomínky od směnových mistrů, které jsou uvedeny v poslední otázce. Za zajímavý a určitě užitečný návrh bych považovala zaměřit se v příštím školení na zvládnutí komunikace v obtížných situacích, nebo jak vést porady.

5. Návrhy a doporučení

Po konzultacích s managementem firmy MORApplast s. r. o. jsem se zjistila, že vedle pěti školících modulů, kterými směnoví mistři prošli v rámci „Školy mistrů“, existují i další části, které by byly vhodné pro další rozvoj ve vzdělávání svých směnových mistrů, a na které by se firma v budoucnu ráda také zaměřila, avšak rozpočet na další vzdělávání směnových mistrů to momentálně neumožňuje. Naskytá se však možnost požádat o finanční podporu z fondů EU. Vedení firmy již předložilo projekt řídicímu orgánu operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Konkrétně žádají finanční prostředky na další vzdělávání svých zaměstnanců. Případnou poskytnutou dotaci by firma použila na přípravu podnikových vzdělávacích programů, včetně přípravy lektorů apod.

Management firmy předpokládá, že právě výroba z EPP se zanedlouho stane moderním nástupcem za výrobu výrobků z EPS. Momentálně je výrobní hala na výrobu z EPP zaplněna stroji jen částečně, protože razantní rozmach výroby se v budoucnu teprve očekává. Pokud by nečekaně vzrostl zájem o výrobky z EPP a firma by nebyla schopna v takovém rozsahu výrobu uskutečnit nejen z hlediska strojů, lidí, odbornosti, vzdělání apod. nastal by ve firmě určitý propad, který by firmě zaručeně uškodil. Proto bych firmě MORApplast s. r. o. doporučila se v určitém časovém předstihu důkladně a přesně na vše připravit a provést speciální školení zaměřená na výrobu z EPP výrobků. Být připraven předem, než začne zájem stoupat o tuto výrobu, firmě jediné pomůže a získá tak další důvod být lepší než konkurence na trhu.

Interpretované výsledky z dotazníkového šetření na spokojenost z proběhlé „Školy mistrů“ dopadly velmi dobře. Ani jeden z účastníků nemohl říci, že by mu školení nevyhovovalo, anebo mu přišlo zbytečné. Z dotazníkového šetření v otevřených otázkách by firma mohla vzít v potaz uvádět v příštích školeních více příkladů modelových situací nejen na vyjednávání s lidmi. Člověk je schopen z vizuálních situací si zapamatovat a odnést ze školení daleko více, než ze situací popsaných v školících dokumentech.

Další připomínku zjištěnou z dotazníkových výsledků by firma mohla případně zahrnout do dalšího školení. Jedná se o rozšíření tématu typologie lidí o konkrétnější příklady, nejen jak s jednotlivými typy komunikovat, ale také vyjednávat.

Návrh školení pro mistry na komunikaci v obtížných stresových situacích, nebo jak vést porady není vůbec špatný. Návrhů a doporučení s dotazníkového šetření, jak vylepšit či poopravit další školení vyplynulo několik, avšak jak si s nimi naloží vedení firmy, záleží jen

pouze na ní. Důležité je si uvědomit, že výsledky z dotazníků jsou pravdivé, aktuální a některé návrhy stojí určitě aspoň za zamyšlení.

Pro opětovanou spokojenost z dalších nastávajících školení (nejen směnových mistrů) je důležité vždy se společně domluvit v časovém předstihu na budoucí školení, případně oznámit školení všem včas.

Jelikož je společnost ve svém oboru velice specializovanou a řídí se podle ČNS ISO 9001, systém vzdělávání mají velmi kvalitně propracovaný, ke kterému není co dodat. Odpovídá to velké mezinárodní společnosti, ve které je vidět velké množství práce, zkušeností v oblasti vzdělávání a rozvoje lidského potenciálu apod.

Mistři jsou sice odborníky na svou profesi, ale často musí řešit řadu zapeklitých situací s lidmi, se kterými si často neví rady. Jelikož je práce s lidmi ta nejsložitější, jsou to důvody, proč chce firma MORApplast s. r. o. dále školit své směnové mistry. ŠKOLA MISTRŮ se zaměřuje na rozvoj měkkých dovedností, rozvoj kompetencí apod., proto možná patří k nejoblíbenějším vzdělávacím projektům, ze kterých jsou lidé schopni si nejvíc zapamatovat a přináší jim to vyšší přidanou hodnotu ve své práci. Z části „Školou mistrů“ firma prošla, avšak tento vzdělávací projekt má ještě mnoho dalších modulů, na které je určitě důvod se v budoucnu zaměřit. Dalším důvodem je potřeba školit pro již zmíněné budoucí rozšíření výroby EPP.

Internetové stránky firmy MORApplast s. r. o. sice prošly modernizací, avšak bych doporučila stránky firmy ještě zdokonalit. Připojila bych více podrobnějších informací, jak z technického (odborného) hlediska, tak pro širokou veřejnost. Do popředí bych již dala výrobu z EPP. Větší propagace výrobků z EPP, jakožto moderní materiál se spoustou lepších vlastností, než jeho předchůdce z EPS, by mohla firmě pomoci s rychlejším rozjezdem výrobní haly na EPP a mohla by přilákat nové či stávající zákazníky rychleji.

Návrhy a doporučení jsem nejprve projednala s managementem firmy a poté je zahrnula do své práce. Zda budou k mým návrhům a doporučení přihlížet bude záležet už jen na nich.

6. Závěr

Při psaní teoretické práce jsem přečetla odbornou literaturu především o rozvoji personálního řízení. Uvedla jsem a vysvětlila základní pojmy jako lidský kapitál, vzdělávání a rozepsala jednotlivé metody vzdělávání, jak na pracovišti, tak mimo něj. Dále jsem uvedla cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců, včetně rozepsání jednotlivých fází opakujícího se cyklu.

V další části jsem charakterizovala společnost MORApplast s. r. o. a připojila jsem také historický vznik, včetně jejich zaměření na výrobu z EPS a EPP materiálů. Zmínila jsem jejich vývoj v personální struktuře a uvedla jsem také nynější stav organizační struktury. Jelikož se jedná o specializovanou průmyslovou společnost na výrobu ochranných obalů z EPS a EPP materiálů, nemohla jsem opomenout se nezmínit o životním prostředí, neboť v posledních letech je právě takovým firmám přikládán podíl na ekologických nerovnováhách. Naštěstí u této produkce výroby z již uvedených materiálů dochází k uspokojení i těch nejprísnejších ekologických předpisů.

V praktické části jsem zmapovala systém vzdělávání ve firmě a zaměřila jsem se na směnové mistry, u kterých vznikla potřeba školení na měkké dovednosti. Tato potřeba vyplynula z výsledků development centra. Na základě již zjištěných konkrétních potřeb vzdělávání se firma rozhodla provést školení na pět modulů ze „Školy mistrů“. Po absolvovaném školení jsem dotazníkovým šetřením zjistila míru spokojenosti u všech směnových mistrů na proběhlé moduly ze „Školy mistrů“. Z interpretovaných dotazníkových výsledků je zřejmé, že všichni účastníci školení byli opravdu s proběhlými moduly spokojeni, což vypovídá nejen o správné volbě školení, ale také o kvalitní školicí agentuře.

Z rozhovorů s managementem firmy, z interních dokumentů a z dotazníkových výsledků jsem ve své bakalářské práci firmě doporučila několik návrhů pro zefektivnění vzdělávacího procesu, které jsou uvedeny v předešlé kapitole

Myslím si, že cíl, který jsem si stanovila na začátku mé bakalářské práce jsem splnila, neboť jsem provedla identifikaci současného stavu a na jeho základě jsem formulovala návrhy a doporučení pro zefektivnění vzdělávacího procesu ve firmě MORApplast s. r. o.

Seznam použité literatury

KNIHY

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
4. BUCKLEY, R.; CAPLE, J. Trénink a školení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
5. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
6. KOUBEK, J.; HÜTTLOVÁ, E.; HRABĚTOVÁ, E. Personální řízení (Vybrané kapitoly). Dotisk prvního vydání Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 194 s. ISBN 80-7079-629-4.
7. WALKER, A. J. a kol. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

INTERNÍ DOKUMENTY

8. Organizační směrnice
9. Příručka kvality

INTERNETOVÉ STRÁNKY

10. <http://www.personalista.com/celozivotni-uceni/metody-dalsiho-vzdelavani.html>
11. <http://www.moraplast.cz/>
12. <http://www.mmr.cz/>
13. <http://www.strukturalni-fondy.cz/>

Seznam zkratek

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

ČSN ISO 9001 (QMS) – Systém managementu kvality

TQM – Totální řízení kvality

EPS – Expandovaný polystyren

EPP – Expandovaný polypropylen

QM – Management kvality

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....

Petra Klausová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Horní Bludovice 65, 739 37

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti MORApplast s. r. o.

Příloha č. 2 Druhy školení ve firmě MORApplast s. r. o.

Příloha č. 3 Roční hodnocení pracovníka firmy MORApplast s. r. o.

Příloha č. 4 Roční plán školení 2009 firmy MORApplast s. r. o.

Příloha č. 5 Dotazník pro směnové mistry firmy MORApplast s. r. o.

